

Implementasi Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Penggerak dan Sekolah Non Penggerak di Kabupaten Semarang

Rismawati¹, Indri Wardani², Wahyu Budi Utami³, Rokhaniah⁴, Nurkolis⁵

Universitas PGRI Semarang, Semarang, Indonesia

Email: rismaqonita23@gmail.com, indriwardani86@gmail.com², aimeewatchu87@gmail.com³, rokhaniah80@gmail.com⁴, nurkolis@upgris.ac.id⁵

Info Artikel

Abstract

Keywords:

Transformational Leadership, Driving Schools, Educational Leadership, Multicultural Context, Motivation

The purpose of this study was to examine how transformational leadership is implemented in primary and secondary schools in Semarang Regency. This study used mixed methods, combining quantitative and qualitative approaches. The study involved 71 questionnaire respondents and 20 interview informants, consisting of principals and teachers from primary and secondary schools. Data collection techniques included observation, interviews, and thematic analysis of questionnaire responses. The analysis showed that principals in primary and secondary schools were superior in three of the four dimensions of transformational leadership: inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This indicates that principals in primary and secondary schools were more successful in building team spirit, encouraging innovation, and providing individual attention to teachers. However, in the idealized influence dimension, the differences were very small, indicating that the integrity and exemplary behavior of principals were almost equal in both types of schools..

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan pada sekolah penggerak dan sekolah non penggerak tingkat Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*), yaitu penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan 71 responden kuesioner dan 20 informan sebagai sumber wawancara yang terdiri dari kepala sekolah dan guru dari sekolah penggerak dan sekolah non penggerak. Teknik pengumpulan data meliputi observasi dan wawancara, serta analisis tematik tanggapan kuesioner. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah di sekolah penggerak lebih unggul dalam tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah di sekolah penggerak lebih berhasil dalam membangun semangat tim, mendorong inovasi, dan memberikan perhatian individual kepada guru. Sedangkan pada dimensi *idealized influence*, perbedaannya sangat kecil, menunjukkan bahwa integritas dan keteladanan kepala sekolah hampir setara di kedua jenis sekolah.

© 2026 Universitas Ngudi Waluyo

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Nurhayati, 2012). Kepemimpinan merupakan proses atau serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain berisi menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sama. Seluruh kegiatan itu dapat disebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan juga bisa diartikan proses interaksi antara pemimpin dengan pegawainya untuk berbuat sesuatu yang sesuai dengan tujuan organisasi (Sahabuddin et al., 2021).

Kepemimpinan pada suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat (Sahabuddin et al., 2021). Kepemimpinan dengan pendekatan baru menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan lagi dalam menghadapi tuntutan zaman yang begitu cepat. Salah satunya adalah dibutuhkannya model kepemimpinan transformatif yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki diri dan bawahannya secara inovatif, memberdayakan staf dan organisasi dengan perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi, serta membawa organisasi menuju perubahan yang kontinu melalui pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide, dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Nurhayati, 2012).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi perubahan dan inovasi dalam organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Kepemimpinan transformasional membantu untuk menghubungkan pengalaman individu mereka dengan gambaran yang lebih besar, yang memfasilitasi pemahaman mereka tentang dunia, tempat mereka di dalamnya, dan tanggung jawab mereka terhadap dunia. Selain itu, kepemimpinan transformatif menumbuhkan rasa otonomi dan kemandirian pada siswa, yang memungkinkan mereka memikul tanggung jawab atas kehidupan dan prestasi mereka sendiri. Hasilnya, kepemimpinan transformatif meningkatkan kualitas hidup siswa dengan mendorong mereka mengembangkan

pemahaman yang lebih lengkap tentang diri mereka sendiri dan dunia di sekitar mereka serta kapasitas mereka untuk terlibat secara konstruktif dengan dunia (Dr. Shaikhah J. Alainati et al., 2023). Di Indonesia, konsep ini menjadi semakin relevan dengan adanya program Sekolah Penggerak yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Program tersebut bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Penelitian ini bertujuan melakukan tinjauan sistematis terhadap pelaksanaan kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak.

Selain menjadi kajian kepemimpinan, implementasi kepemimpinan transformasional juga erat kaitannya dengan manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks sekolah dengan latar belakang budaya yang beragam. Manajemen pendidikan yang responsif secara multikultural menuntut kepala sekolah untuk mampu memadukan peran kepemimpinan transformasional dengan strategi manajerial yang adaptif terhadap perbedaan etnis, nilai budaya, dan dinamika pluralisme. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kualitas manajemen sekolah yang mampu merangkul keberagaman dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif.

1. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional pada awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns tahun 1978, kemudian dimodifikasi oleh Bass tahun 1985 dan Bass bersama Avolio tahun 1990-an (Yani et al, 2021). Mengikuti konsep Burns tentang *Transforming Leader* meletakkan guru sebagai agen moral dalam mengembangkan lembaga/sekolah dan menjadikan mereka sebagai pemimpin yang ikut bertanggung jawab atas kemajuan sekolah (Stewart, 2006). Kemudian Bass menyempurnakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki suatu lembaga/sekolah dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan Bersama (Wiyono, 2019).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya (Shalahuddin, 2016).

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan berfokus pada upaya pemimpin untuk

melibatkan dan mengembangkan potensi pengikutnya, yang dalam konteks ini adalah siswa dan guru lainnya (Dr. Shaikhah J. Alainati et al., 2023).

Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Shalahuddin, 2016) adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration* (Perhatian Individual)

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para

bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan diakui penting tidak hanya untuk mencapai keunggulan akademik di sekolah, tetapi juga untuk mengembangkan efektivitas organisasi, meningkatkan interaksi dengan komunitas, dan memajukan pengembangan profesional guru secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan ini berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Wibawa, 2012).

2. Sekolah Penggerak & Sekolah Non Penggerak

a. Sekolah Penggerak

Sekolah Penggerak adalah program yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia (Kemendikbudristek) sejak tahun 2021 (Khofifah & Syaifudin, 2023). Program ini bertujuan untuk akselerasi sekolah-sekolah agar dapat melakukan transformasi menuju peningkatan mutu pembelajaran secara holistik. Fokusnya adalah mengembangkan hasil belajar siswa dalam aspek kognitif, karakter, dan kompetensi dengan berbasis Profil Pelajar Pancasila.

Karakteristik utama Sekolah Penggerak:

- 1) Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara menyeluruh.
- 2) Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*).
- 3) Guru-guru didorong untuk mengembangkan praktik pembelajaran berdiferensiasi.

4) Ada pelatihan intensif untuk guru dan kepala sekolah.

5) Ada kolaborasi erat antara sekolah, pemerintah daerah, dan komunitas belajar.

(Sumber: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2021). Panduan Program Sekolah Penggerak. Jakarta: Kemendikbudristek).

Program sekolah penggerak merupakan sebuah katalis untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia, yaitu sekolah yang berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik yang mencakup kompetensi literasi dan numerasi serta karakter untuk mewujudkan profil pelajar Pancasila yang diawali dengan SDM yang unggul, yaitu kepala sekolah dan guru.

Terdapat 5 intervensi dari Program Sekolah Penggerak menurut (Khofifah & Syaifudin, 2023) yang saling terikat dan tidak dapat dipisahkan yaitu:

1) Pendampingan Konsultatif dan Asimetris

Program kemitraan antara Kemendikbud dan pemerintah daerah bahwa dimana Kemendikbud memberikan pendampingan dan implementasi Sekolah Penggerak terhadap sekolah yang telah lulus seleksi. Pendampingan konsultatif dan asimetris dimana Kementerian memberikan bantuan kepada pemerintah daerah yang tidak disama ratakan tetapi disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing sekolah.

2) Penguatan SDM Sekolah

Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, penilik, dan guru melalui program pelatihan dan pendampingan intensif (*coaching*) *one to one* dengan pelatih ahli yang disediakan oleh Kemdikbud. Bahkan Pelatih ahli tidak hanya belajar dari Kementerian namun juga dari pelatih-pelatih ahli lainnya.

3) Pembelajaran Kompetensi Holistik

Pembelajaran yang berorientasi terhadap penguatan kompetensi dan pengembangan karakter yang berdasarkan nilai-nilai Pancasila, melalui kegiatan pembelajaran di dalam dan luar kelas.

4) Perencanaan Berbasis Data

Perencanaan Berbasis Data dimana data yang dibutuhkan oleh sekolah adalah berbagai jenis asesmen yang bisa diberikan guru kepada peserta didik secara berkala untuk terus bereksperimentasi dan mengetahui sejauh mana keberhasilan pengerjaan tugas yang telah dilakukan oleh peserta didik. Beranggapan bahwa

guru adalah seperti seorang ilmu dengan menggunakan strategi kemudian melihat berhasil atau tidaknya strategi yang telah ia gunakan.

5) Digitalisasi Sekolah

Penggunaan berbagai platform digital bertujuan untuk mengurangi kompleksitas, meningkatkan efisiensi, menambah inspirasi, dan pendekatan yang *customized* atau disesuaikan. Salah satu platform yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dan guru pada Program Sekolah Penggerak yaitu Merdeka Mengajar.

b. Sekolah Non Penggerak

Sekolah Non-Penggerak adalah sekolah yang belum tergabung dalam program Sekolah Penggerak.

Karakteristik sekolah non-penggerak:

1. Masih menggunakan kurikulum lama (seperti Kurikulum 2013) atau baru mulai mengadopsi Kurikulum Merdeka secara bertahap.

2. Kepala sekolah dan guru belum mendapatkan pelatihan intensif dari Program Sekolah Penggerak.

3. Proses inovasi pembelajaran lebih bergantung pada inisiatif pribadi sekolah, bukan pada program sistematis dari pemerintah.

4. Umumnya belum mendapatkan pendampingan atau afirmasi kebijakan pendidikan terbaru secara terstruktur.

Meskipun demikian, sekolah non-penggerak tetap dapat mengembangkan diri secara mandiri melalui program lain seperti Sekolah Merdeka, Organisasi Penggerak, atau mengikuti Komunitas Belajar. (Sumber: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2021). Program Sekolah Penggerak: Transformasi menuju sekolah masa depan. Jakarta: Kemendikbudristek).

3. Manajemen Pendidikan dalam Konteks Multikultural

Manajemen pendidikan adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Jamaludin et al., 2022). Dalam konteks multikultural, manajemen pendidikan menekankan pentingnya sensitivitas terhadap keragaman etnis, agama, bahasa, dan nilai budaya (Azzahra et al., 2023).

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan diharapkan mampu mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan transformasional ke dalam praktik manajerial untuk menciptakan suasana sekolah yang menghargai keberagaman. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang tidak hanya fokus pada

pengelolaan rutin dan administrasi, tetapi juga berupaya menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menjaga kesinambungan operasional lembaga tetapi juga memastikan bahwa lembaga tersebut terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sosial, budaya, dan teknologi (Moh. Ali Nashihul Amin, 2025).

Dalam Sekolah Penggerak, manajemen pendidikan diarahkan untuk mendukung pembelajaran berdiferensiasi, kolaborasi dengan komunitas belajar, dan penguatan Profil Pelajar Pancasila yang menekankan nilai gotong royong dan toleransi (Kemendikbudristek, 2021). Sementara itu, sekolah non-penggerak menghadapi tantangan manajerial yang lebih besar dalam membangun budaya kerja yang mendukung nilai-nilai pluralisme dan inklusivitas.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*), yaitu penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Metodologi *mixed method* merupakan pendekatan penelitian yang mengintegrasikan metode kuantitatif (berbasis angka dan statistik) dan kualitatif (berbasis narasi dan deskripsi) dalam satu penelitian (Molina-Azorin, 2016). Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menggabungkan kekuatan kedua metode guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh terhadap suatu masalah penelitian. Penggunaan metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan sekolah non-penggerak. Tujuan penggunaan *mixed methods* mencakup triangulasi, komplementaritas, pengembangan, inisiatif, dan ekspansi (Greene et al., 1989).

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh data numerik melalui penyebaran angket menggunakan skala Likert, yang kemudian dianalisis secara deskriptif. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali informasi secara mendalam melalui wawancara semi-terstruktur guna melengkapi dan memperkaya data kuantitatif. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif komparatif. Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang menggambarkan objek atau subjek yang diteliti secara objektif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi secara tepat. Temuan-temuan dari penelitian deskriptif biasanya bersifat

mendalam dan terperinci. Mendalam dikarenakan penelitian deskripsi dilakukan pula terhadap variabel-variabel lain yang berhubungan dengan masalah tertentu (Hayati & Dahliana, 2019) (Lakshmi & Sudaryanto, 2016). Sedangkan penelitian komparasi adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui dan atau menguji perbedaan dua kelompok atau lebih. Penelitian komparasi merupakan penelitian yang dilakukan untuk membandingkan suatu objek penelitian, antara subjek yang berbeda atau waktu yang berbeda dan menemukan hubungan sebab-akibatnya (Syaripudin et al., 2013). Penelitian ini bersifat deskriptif komparatif, dengan tujuan membandingkan implementasi kepemimpinan transformasional antara sekolah penggerak dan non-penggerak di Kabupaten Semarang.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru dari sekolah penggerak dan non-penggerak di wilayah Kabupaten Semarang. Responden dalam penelitian ini berjumlah 71 orang, yang mengisi kuesioner penelitian. Selain itu, sebanyak 20 orang informan yang terdiri dari kepala sekolah dan guru juga dipilih sebagai narasumber dalam wawancara mendalam.

Pemilihan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan keterlibatan mereka secara langsung dalam implementasi kepemimpinan di sekolah masing-masing.

Instrument Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis dalam penelitian. Kualitas hasil suatu penelitian sangat ditentukan oleh dua hal utama, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas dalam pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian sangat dipengaruhi validitas dan reliabilitasnya, sedangkan kualitas pengumpulan data dapat ditentukan dari ketepatan kondisi alamiah, sumber data baik data primer atau sekunder, prosedur yang jelas, etika penelitian, dan teknik pengumpulan data seperti kuesioner, wawancara, observasi atau gabungan ketiganya yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, pemilihan dan penyusunan instrumen yang tepat menjadi langkah krusial dalam memastikan validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan (Subhaktiyasa, 2024).

Baik tidaknya suatu instrumen penelitian ditentukan oleh validitas dan reliabilitasnya. Validitas instrumen memperlakukan sejauh mana pengukuran tepat dalam mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan reliabilitas

mempermasalahkan sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya karena keajegannya. Instrumen dikatakan valid saat dapat mengungkap data dari variabel secara tepat tidak menyimpang dari keadaan yang sebenarnya. Instrumen dikatakan reliabel saat dapat mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Syamsuryadin & Wahyuniati, 2017).

Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah angket berbentuk skala *Likert* yang dirancang untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah di sekolah penggerak dan non-penggerak. Penggunaan skala *Likert* dianggap sesuai karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan pandangan seseorang terhadap objek tertentu secara bertingkat. Skala ini dikembangkan pertama kali oleh *Rensis Likert* (Ukkas, 2017) dan telah digunakan secara luas dalam penelitian sosial karena sifatnya yang praktis dan terstandar.

Skala *Likert* pada penelitian ini terdiri atas lima pilihan jawaban yang merepresentasikan tingkat kesetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Lima pilihan tersebut meliputi:

Tabel 1. Skala *Likert*

Skor	Kategori Jawaban
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Instrumen penelitian dalam bentuk angket skala *Likert* ini dirancang untuk mengukur persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdasarkan teori Bass dan Avolio (Sutrisna et al., 2023). Teori ini membagi kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi utama, yaitu: Karakter Ideal (*Idealized Influence*), Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*). Setiap dimensi dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang kemudian dikembangkan menjadi 40 butir pernyataan. Adapun distribusi dan rincian butir pernyataan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Karakter Ideal (Butir 1–10)

Dimensi ini mengukur sejauh mana kepala sekolah menjadi teladan yang memiliki integritas, keadilan, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral dan visi sekolah. Pernyataan-pernyataan dalam dimensi ini mencerminkan karakter kepemimpinan yang dipercaya dan dihormati.

1. Kepala sekolah menjadi teladan dalam bersikap dan bertindak.
2. Kepala sekolah menunjukkan integritas dalam setiap keputusan.
3. Kepala sekolah menjunjung tinggi nilai-nilai moral.
4. Kepala sekolah mampu memimpin dengan kepercayaan dan wibawa.
5. Kepala sekolah bersikap adil kepada seluruh guru dan staf.
6. Kepala sekolah mengedepankan kepentingan bersama.
7. Kepala sekolah berani mengambil keputusan sulit demi kebaikan bersama.
8. Kepala sekolah menjaga konsistensi antara ucapan dan tindakan.
9. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi terhadap visi sekolah.
10. Kepala sekolah dipercaya oleh guru sebagai panutan.

2. Dimensi Motivasi Inspiratif (Butir 11–20)

Dimensi ini menilai kemampuan kepala sekolah dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan harapan kepada guru untuk mencapai tujuan bersama secara optimis dan penuh semangat.

1. Kepala sekolah menyampaikan visi dan misi sekolah dengan jelas.
2. Kepala sekolah mampu memotivasi guru untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepala sekolah mendorong semangat kerja tim di lingkungan sekolah.
4. Kepala sekolah memberikan harapan positif untuk masa depan sekolah.
5. Kepala sekolah mampu membangkitkan semangat dalam menghadapi tantangan.
6. Kepala sekolah memberikan kata-kata penyemangat yang memotivasi.
7. Kepala sekolah menumbuhkan kepercayaan diri guru dalam bekerja.
8. Kepala sekolah memfokuskan tim pada pencapaian tujuan jangka panjang.
9. Kepala sekolah menjelaskan peran penting setiap guru dalam kemajuan sekolah.
10. Kepala sekolah menyemangati guru untuk selalu memberikan yang terbaik.

3. Dimensi Stimulasi Intelektual (Butir 21–30)

Dimensi ini mengukur sejauh mana kepala sekolah mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan penerimaan terhadap ide-ide baru dalam praktik pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

1. Kepala sekolah mendorong guru untuk berpikir kritis.
2. Kepala sekolah terbuka terhadap ide dan gagasan baru dari guru.
3. Kepala sekolah mendukung inovasi dalam pembelajaran.

4. Kepala sekolah menyambut baik pendekatan berbeda dalam pemecahan masalah.
5. Kepala sekolah menantang guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya.
6. Kepala sekolah memfasilitasi diskusi dan refleksi antar guru.
7. Kepala sekolah menghargai pendapat yang berbeda dari guru.
8. Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk mencoba pendekatan baru.
9. Kepala sekolah membantu guru memahami isu pendidikan secara lebih mendalam.
10. Kepala sekolah mendorong guru untuk mengambil inisiatif dalam tugasnya.

4. Dimensi Pertimbangan Individual (Butir 31–40)

Dimensi ini mencerminkan perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan pribadi dan profesional masing-masing guru, termasuk dukungan, bimbingan, serta pengembangan individu secara adil dan manusiawi.

1. Kepala sekolah memahami kebutuhan masing-masing guru.
2. Kepala sekolah memberi perhatian khusus terhadap pengembangan karier guru.
3. Kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan guru.
4. Kepala sekolah memperlakukan setiap guru secara adil dan personal.
5. Kepala sekolah memberikan umpan balik yang membangun.
6. Kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan guru.
7. Kepala sekolah membantu guru mengatasi kesulitan pekerjaan.
8. Kepala sekolah memberikan penghargaan atas pencapaian guru secara individu.
9. Kepala sekolah mendampingi guru dalam proses peningkatan kinerja.
10. Kepala sekolah membimbing guru berdasarkan kebutuhan pribadi dan profesionalnya.

Teknik Analisa Data

Menganalisis data penelitian merupakan langkah yang sangat penting dan krusial dalam proses penelitian, baik yang bersifat statistik (kuantitatif) maupun non-statistik (kualitatif). Analisis data bertujuan untuk menjawab rumusan masalah, menguji hipotesis, serta menyimpulkan hasil penelitian secara objektif dan sistematis. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data (Istiqomah, 2021).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* (metode campuran), yaitu

penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu kerangka penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh dan komprehensif tentang implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non-penggerak, baik dari sisi persepsi responden secara terukur maupun dari dinamika konteks dan pengalaman di lapangan. Pendekatan *mixed method* sangat bermanfaat apabila peneliti ingin memperoleh keunggulan dari kedua jenis data—angka (kuantitatif) dan narasi (kualitatif)—secara bersamaan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kompleks.

Analisis Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh melalui angket skala Likert yang disusun berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (Syafitri, 2024), yaitu karakter ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Data dari angket tersebut dianalisis secara deskriptif dengan menghitung:

1. Skor rata-rata (*mean*) untuk setiap dimensi
2. Perbandingan skor antara kedua kelompok (sekolah penggerak dan sekolah non-penggerak) untuk mengetahui kecenderungan perbedaan

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana persepsi guru terhadap praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, sekaligus menjadi dasar dalam membandingkan kecenderungan implementasinya di dua tipe sekolah.

Analisis Data Kualitatif

Sementara itu, data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Sejalan dengan Eminarni et al. (2025) bahwa dengan mengadopsi pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan analisis dokumen memungkinkan untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif.

Wawancara dilakukan kepada beberapa kepala sekolah dan guru sebagai informan kunci untuk menggali praktik nyata kepemimpinan transformasional, termasuk nilai-nilai, strategi, serta tantangan yang dihadapi.

Proses analisis data kualitatif mengacu pada model Miles dan Huberman (Putri et al., 2018) yang mencakup tiga tahapan utama:

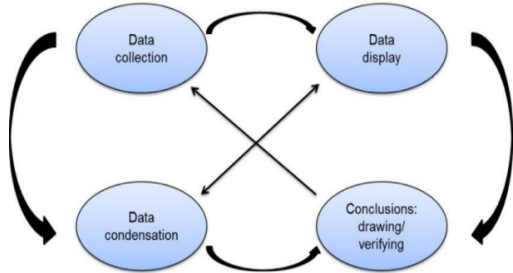
1. Reduksi Data

Proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksi data mentah menjadi informasi penting dan relevan dengan fokus penelitian.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk matriks, tabel, dan narasi tematik agar mudah dibaca dan dianalisis lebih lanjut.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi
Menafsirkan makna data yang telah dianalisis untuk menjawab rumusan masalah, disertai dengan verifikasi secara terus-menerus guna memastikan keabsahan hasil.



Gambar 1. Model Miles dan Huberman

Dengan penggabungan kedua pendekatan ini, peneliti tidak hanya memperoleh data numerik untuk mengukur persepsi, tetapi juga memperoleh pemahaman kontekstual dan naratif dari pengalaman para pelaku pendidikan di lapangan. Strategi analisis *mixed method* ini memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi data, sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih valid, mendalam, dan representatif terhadap realitas yang diteliti.

Integrasi Data Kuantitatif dan Kualitatif

Integrasi dilakukan dengan mencocokkan hasil numerik dengan narasi tematik—menggunakan teknik *joint display*, sebagaimana direkomendasikan Creswell & Plano Clark (Molina-Azorin, 2016), untuk memvisualkan dan menginterpretasikan data secara bersamaan. Dalam model ini *joint display* ini, setiap sel angka diperkuat dengan narasi lapangan, menciptakan pemahaman yang berlapis dan valid secara metodologis baik kuantitatif maupun kualitatif (McCrudden et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Kuantitatif

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan implementasi kepemimpinan transformasional antara Sekolah Penggerak dan Non Sekolah Penggerak di Kabupaten Semarang. Data diperoleh dari penyebaran angket kepada 71 responden yang terdiri dari guru dan kepala sekolah. Dimensi kepemimpinan transformasional yang diukur mencakup:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Berikut skor hasil perhitungan kuesioner tersebut:

Tabel 2. Hasil Kuesioner

Dimensi	Sekolah Penggerak	Sekolah Non Penggerak
<i>Idealized Influence</i>	89.65	90.5
<i>Inspirational Motivation</i>	87.65	87.5
<i>Intellectual Stimulation</i>	88.5	88.0
<i>Individualized Consideration</i>	86.5	82.8

Kemudian menentukan rentang skor untuk bisa mengklasifikasikan skor tersebut ke dalam lima kategori: Sangat Rendah, Rendah, Sedang, Tinggi, Sangat Tinggi.

Dari hasil perhitungan Jika disusun berdasarkan kategori berdasarkan interval, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3: Kategori Berdasarkan Interval Skor

Kategori	Interval Skor
Sangat Rendah	≤ 83.9
Rendah	84.0 – 85.4
Sedang	85.5 – 86.9
Tinggi	87.0 – 88.4
Sangat Tinggi	≥ 88.5

Tabel 4: Klasifikasi Skor dalam Kategori

Dimensi	Sekolah Penggerak	Kategori	Sekolah Non Penggerak	Kategori
<i>Idealized Influence</i>	89.65	Tinggi	90.5	Sangat Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	87.65	Tinggi	87.5	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	88.5	Sangat Tinggi	88.0	Tinggi
<i>Individualized Consideration</i>	86.5	Sedang	82.8	Sangat Rendah

Analisis Per Dimensi

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

- 1) Sekolah Penggerak: 89.65
- 2) Non Sekolah Penggerak: 90.50

Interpretasi:

Kepala sekolah dari kedua kategori sekolah menunjukkan skor sangat tinggi dalam dimensi ini. Non Sekolah Penggerak sedikit lebih unggul dengan skor 90.50 dibandingkan Sekolah Penggerak 89.65. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, kepala sekolah di kedua jenis sekolah memiliki

kemampuan kuat dalam menjadi figur panutan yang dipercaya dan dihormati. Kepala sekolah di kedua tipe sekolah menunjukkan kapasitas tinggi dalam menjadi teladan dan panutan. Nilai yang sangat tinggi di keduanya (>89) menunjukkan bahwa pemimpin di kedua jenis sekolah telah berhasil membangun kepercayaan dan rasa hormat. Namun, Non Sekolah Penggerak justru sedikit lebih unggul. Ini bisa menunjukkan bahwa keberhasilan memengaruhi bawahan secara ideal tidak selalu bergantung pada status sebagai Sekolah Penggerak. Perbedaan ini juga menandakan bahwa karakter pribadi pemimpin sangat berpengaruh, terlepas dari status institusional sekolahnya.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

- 1) Sekolah Penggerak: 87.65
- 2) Non Sekolah Penggerak: 87.50

Interpretasi:

Tidak terdapat perbedaan signifikan. Skor hampir seimbang dengan selisih 0.15 poin, di mana Sekolah Penggerak memperoleh skor 87.65 dan Non Sekolah Penggerak 87.50. Artinya, para pemimpin sekolah mampu memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat kolektif dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa baik Sekolah Penggerak maupun Non Sekolah Penggerak memiliki kekuatan dalam membangun motivasi bersama di lingkungan sekolah.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- 1) Sekolah Penggerak: 88.50
- 2) Non Sekolah Penggerak: 88.00

Interpretasi:

Pada aspek ini, Sekolah Penggerak menunjukkan skor lebih tinggi (88.50) dibanding Non Sekolah Penggerak (88.00). Pemimpin sekolah penggerak sedikit lebih unggul dalam mendorong inovasi, berpikir kritis, dan keberanian mengambil pendekatan baru. Ini mendukung asumsi bahwa Sekolah Penggerak lebih terbuka terhadap perubahan dan pendekatan baru dalam pengelolaan pembelajaran. Hal ini juga menunjukkan bahwa Sekolah Penggerak lebih mendorong staf untuk berpikir kritis, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan melakukan inovasi dalam pembelajaran. Peran pelatihan dan program pengembangan dalam kerangka Sekolah Penggerak tampaknya memberikan kontribusi terhadap perbedaan ini.

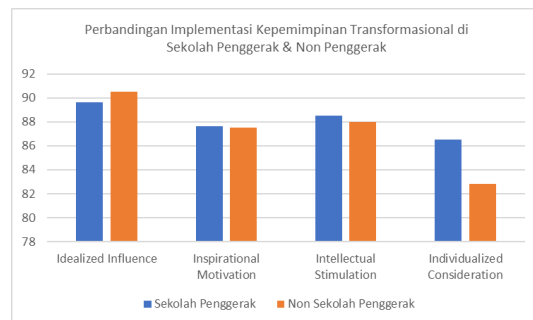
d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

- 1) Sekolah Penggerak: 86.50
- 2) Non Sekolah Penggerak: 82.80

Interpretasi:

Perbedaan paling mencolok terlihat pada dimensi ini, di mana Sekolah Penggerak memperoleh skor 86.50 dan Non Sekolah Penggerak 82.80. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah pada Sekolah Penggerak lebih memperhatikan kebutuhan personal guru dan staf melalui pendekatan *mentoring*, pembinaan, dan penghargaan terhadap keunikan individu. Program-program dalam Sekolah Penggerak kemungkinan memberikan ruang lebih luas bagi perhatian individual ini untuk berkembang.

Perbandingan implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Bagan Perbandingan Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Penggerak dan Non Penggerak

Secara keseluruhan, sekolah penggerak menunjukkan skor yang lebih tinggi dalam tiga dari empat komponen kepemimpinan transformasional. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung lebih kuat diterapkan di sekolah penggerak dibandingkan sekolah non-penggerak. Kepala sekolah di sekolah penggerak lebih efektif dalam membangun semangat kerja tim, menyampaikan visi yang menginspirasi, dan mendorong guru untuk berpikir kritis dan kreatif. Kehadiran program sekolah penggerak tampaknya mendorong pergeseran budaya kepemimpinan yang lebih terbuka, mendukung, dan berorientasi pada pengembangan guru. Perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan individu guru lebih menonjol di sekolah penggerak, yang tercermin dalam pemberian dukungan personal, pembinaan karier, dan komunikasi dua arah. Kepemimpinan transformasional lebih hidup dan konsisten dijalankan di sekolah penggerak, terutama dalam hal membangun motivasi, mendorong

pembaruan, dan memberikan perhatian personal. Ini mencerminkan pengaruh positif program sekolah penggerak terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah mengintegrasikan fungsi manajemen pendidikan yang responsif secara multikultural. Kepala sekolah di Sekolah Penggerak cenderung lebih efektif dalam merancang program kerja, pembinaan guru, dan pengambilan keputusan yang inklusif. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan multikultural yang menekankan keadilan, toleransi, dan partisipasi semua pihak (Diwyarthi et al., 2025). Di sisi lain, sekolah non-penggerak memerlukan dukungan manajemen yang lebih sistematis untuk membangun budaya sekolah yang adaptif terhadap keragaman budaya dan latar belakang siswa.

Hasil Penelitian Kualitatif

Untuk mendukung pengambilan data secara kuantitatif, maka di adakan pendekatan kuantitatif melalui wawancara & observasi. Wawancara dilakukan terhadap 20 kepala sekolah, yang terdiri dari kepala sekolah dari sekolah penggerak dan dari sekolah non-penggerak. Wawancara difokuskan pada empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) *Idealized Influence*, 2) *Inspirational Motivation*, 3) *Intellectual Stimulation*, 4) *Individualized Consideration*.

Dari hasil wawancara di dapatkan dalam aspek *idealized influence*, seluruh kepala sekolah, baik dari sekolah penggerak maupun non-penggerak, menunjukkan komitmen kuat terhadap nilai-nilai dan prinsip moral dalam kepemimpinan mereka. Para kepala sekolah menyampaikan bahwa mereka berusaha menjadi teladan dalam etika kerja dan perilaku, serta merasakan bahwa guru dan staf merasa bangga dipimpin oleh mereka. Ini menandakan adanya persepsi positif dari lingkungan sekolah terhadap integritas kepemimpinan mereka. Pada aspek *inspirational motivation*, para responden yakni kepala sekolah dari kedua jenis sekolah secara umum menyampaikan bahwa mereka menyampaikan visi organisasi dengan cara yang memotivasi timnya. Mereka juga mengupayakan suasana kerja yang penuh semangat dan optimisme, serta menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis. Tidak terdapat perbedaan mencolok dalam strategi atau pendekatan antara kepala sekolah penggerak dan non-penggerak dalam hal ini, yang menunjukkan bahwa keduanya memahami pentingnya menggerakkan tim dengan visi yang jelas dan

inspirasi. Dalam aspek *intellectual stimulation*, kepala sekolah dari kedua kelompok menunjukkan dukungan terhadap lahirnya ide-ide baru dan penerapan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan masalah. Mereka secara aktif mendorong guru dan staf untuk berpikir kritis serta terbuka terhadap inovasi. Keterbukaan terhadap pemikiran alternatif dan dorongan untuk berpikir kreatif menjadi pola umum yang tampak dari jawaban para kepala sekolah. Sedangkan dalam aspek *individualized consideration*, kepala sekolah dari sekolah penggerak dan non-penggerak sama-sama menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan personal guru dan staf. Mereka memberikan dukungan dalam bentuk bimbingan karier dan umpan balik yang membangun. Hubungan yang dibangun bersifat personal dan mendukung pengembangan individu dalam organisasi, mencerminkan kepekaan kepala sekolah terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan profesional guru.

Secara keseluruhan, wawancara menunjukkan bahwa baik kepala sekolah dari sekolah penggerak maupun non-penggerak telah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik. Tidak terdapat perbedaan signifikan dalam cara mereka mempraktikkan empat dimensi utama kepemimpinan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional telah merata, terlepas dari status sekolah sebagai penggerak atau non-penggerak.

Integrasi Data Kuantitatif dan Kualitatif

Berikut adalah *Joint Display* yang mengintegrasikan hasil kuantitatif (kuesioner dari 71 responden) dan kualitatif (wawancara 20 kepala sekolah) untuk membandingkan dimensi kepemimpinan transformasional antara Sekolah Penggerak dan Non-Penggerak:

Tabel 5. *Joint Display*

Dimensi	Skor SP	Kategori	Skor SNP	Kategori	Temuan Wawancara (Kualitatif)	Interpretasi Gabungan
<i>Idealized Influence</i>	89.65	Tinggi	90.5	Sangat Tinggi	Kepala sekolah dari kedua jenis sekolah menunjukkan komitmen moral yang tinggi dan menjadi teladan bagi guru. Guru merasa memiliki bangga terhadap kepemimpinannya.	Hasil kuantitatif dan kualitatif konsisten menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua jenis sekolah memiliki integritas dan pengaruh ideal yang sangat kuat.
<i>Inspirational Motivation</i>	87.65	Tinggi	87.5	Tinggi	Kepala sekolah dari kedua kelompok memotivasi tim dengan visi yang jelas dan tujuan yang menantang. Tidak ada perbedaan yang mencolok antara SP dan SNP.	Skor tinggi dan narasi seragam menunjukkan kesamaan pendekatan dalam memberi motivasi dan semangat kerja.

<i>Intellectual Stimulation</i>	88.5	Sangat Tinggi	88.0	Tinggi	Semua kepala sekolah mendorong ide baru, inovasi, dan pemikiran kritis. Terbuka terhadap pemikiran alternatif.	Perbedaan skor tidak signifikan; wawancara menunjukkan kesamaan dalam memfasilitasi inovasi dan berpikir kritis.	Skor kuantitatif SNP tergolong sangat rendah.
<i>Individualized Consideration</i>	86.5	Sedang	82.8	Sangat Rendah	Kepala sekolah dari kedua jenis sekolah memberi perhatian personal dan mendukung pertumbuhan guru, relasi interpersonal dibangun dengan baik.	namun data kualitatif menunjukkan perhatian personal yang cukup. Ini menunjukkan adanya kemungkinan bias persepsi guru atau perbedaan harapan guru terhadap kepala sekolah.	

Pembahasan

Pertanyaan yang muncul di awal penelitian adalah Bagaimana penerapan prinsip-prinsip/karakteristik kepemimpinan transaksional di sekolah penggerak dan non penggerak dengan rincian detail sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan karakter *idealized influence (or charismatic influence)* dalam kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak?
2. Bagaimana penerapan karakter *inspirational motivation* dalam kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak?
3. Bagaimana penerapan karakter *intellectual stimulation* dalam kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak?
4. Bagaimana penerapan karakter *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional di sekolah penggerak dan non penggerak?

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik kepala sekolah dari Sekolah Penggerak maupun Non-Penggerak di Kabupaten Semarang secara umum telah menerapkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya. Temuan kuantitatif yang diperoleh dari 71 responden menunjukkan skor yang tinggi pada hampir seluruh dimensi, dengan beberapa perbedaan kategori antara kedua kelompok sekolah. Sementara itu, data kualitatif hasil wawancara dengan 20 kepala sekolah mendukung temuan kuantitatif dan menunjukkan konsistensi penerapan kepemimpinan transformasional secara menyeluruh.

Pada dimensi *Idealized Influence*, baik sekolah penggerak maupun non-penggerak memperoleh skor sangat tinggi (89,65 dan 90,5). Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang menggambarkan kepala sekolah sebagai figur teladan yang memiliki komitmen kuat terhadap nilai moral dan integritas. Kesesuaian antara data kuantitatif dan kualitatif ini menunjukkan bahwa

dimensi ini telah terinternalisasi dengan baik dalam kepemimpinan kepala sekolah.

Dimensi *Inspirational Motivation* juga menunjukkan skor tinggi dari kedua kelompok (sekolah penggerak = 87,65); sekolah non penggerak = 87,5. Narasi wawancara mendukung data ini dengan menggambarkan bahwa kepala sekolah mampu menyampaikan visi secara inspiratif dan membangun semangat kerja yang positif. Tidak ditemukan perbedaan signifikan antara sekolah penggerak dan sekolah non penggerak, mengindikasikan bahwa motivasi inspiratif menjadi pendekatan umum yang diterapkan.

Pada dimensi *Intellectual Stimulation*, perbedaan skor hanya sedikit (sekolah penggerak = 88,5; sekolah non penggerak = 88,0), yang keduanya masuk dalam kategori tinggi atau sangat tinggi. Wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif mendorong pemikiran kritis dan inovasi. Hal ini memperkuat bahwa keterbukaan terhadap gagasan baru merupakan karakteristik penting dalam kepemimpinan transformasional di kedua jenis sekolah.

Dimensi *Individualized Consideration* menunjukkan perbedaan yang paling mencolok, dengan sekolah penggerak mendapatkan skor 86,5 (kategori sedang) dan sekolah non penggerak memperoleh skor lebih rendah yaitu 82,8 (kategori sangat rendah). Namun, wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah dari kedua kelompok tetap memberikan perhatian personal terhadap guru, baik dalam bentuk bimbingan karier maupun dukungan emosional. Perbedaan antara data kuantitatif dan kualitatif ini dapat disebabkan oleh persepsi guru yang berbeda terhadap pendekatan personal kepala sekolah, atau kemungkinan kurangnya komunikasi efektif dalam penyampaian perhatian individual.

Secara keseluruhan, penggunaan teknik *joint display* memungkinkan integrasi yang mendalam antara hasil kuantitatif dan kualitatif. Sebagaimana direkomendasikan oleh Creswell & Plano Clark (Mc. Crudden et al., 2021), teknik ini mampu mengungkap hubungan antara persepsi numerik dengan narasi nyata dalam konteks kepemimpinan. Hasil ini mendukung bahwa baik sekolah penggerak maupun sekolah non penggerak memiliki kapasitas kepemimpinan transformasional yang relatif merata.

SIMPULAN

Secara umum, Sekolah Penggerak memiliki skor rata-rata lebih tinggi dalam tiga dari empat dimensi kepemimpinan

transformasional yaitu pada dimensi *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah di sekolah penggerak lebih berhasil dalam membangun semangat tim, mendorong inovasi, dan memberikan perhatian individual kepada guru. Ini menunjukkan bahwa intervensi melalui Program Sekolah Penggerak cenderung memperkuat implementasi gaya kepemimpinan yang transformasional, terutama dalam hal perhatian individual dan stimulasi intelektual.

Sedangkan pada dimensi *idealized influence*, menunjukkan perbedaan yang sangat kecil. Sekolah non penggerak memperoleh skor lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa integritas dan keteladanan kepala sekolah hampir setara di kedua jenis sekolah, hal ini juga memperlihatkan bahwa faktor karakter dan integritas pemimpin tetap menjadi komponen penting, bahkan di luar program formal.

Sementara itu, hasil wawancara dengan kepala sekolah tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara sekolah penggerak dan non-penggerak. Semua kepala sekolah, tanpa membedakan status sekolah telah menerapkan keempat dimensi kepemimpinan transformasional secara konsisten dan menyadari pentingnya peran mereka dalam menginspirasi serta mendukung guru.

Perbedaan antara hasil angket dan wawancara mengindikasikan bahwa persepsi guru terhadap efektivitas kepemimpinan lebih positif di sekolah penggerak, meskipun kepala sekolah dari kedua jenis sekolah menganggap telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dengan cara yang serupa. Hal ini mungkin disebabkan oleh dukungan sistemik dan budaya organisasi yang lebih kondusif di sekolah penggerak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program sekolah penggerak berkontribusi dalam memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama dalam membangun lingkungan kerja yang inspiratif, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan individu guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, G. F., Asbari, M., & Ariani, A. S. (2023). Pendidikan Multikultural: Menuju Kesatuan melalui Keanekaragaman. *Journal of Information Systems and Management*, 02(06), 1–7.
- Diwyarthi, N. D. M. S., Pratama, I. W. A., Par, S. T., Par, M., Nurkhasyanah, A., Purba, R., Puspawati, S., Saragih, M. C. I., Bantulu, Y., & Munthe, B. (2025). *Pendidikan*

Multikultural. Jakarta: Cendikia Mulia Mandiri.

- Dr. Shaikhah J. Alainati, Dr. Nouf S. Almonawer, & Dr. Faisal A. Al-Hammad. (2023). Transformational Leadership in Education: Review of Literature. *The International Journal of Business & Management*, 11(2).
- Eminarni, Ferry Andika, Windah Lestari, Eni Prasetyaningrum, & Nurkolis. (2025). Implementasi Fungsi Manajemen Keuangan Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *JANACITTA*, 8(1), 1–11.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Hayati, F., & Dahliana. (2019). Penerapan Media Televisi Pintar untuk Meningkatkan Kemampuan Keaksaraan Anak Kelompok B2 TK Cut Mutia Banda Aceh. *Jurnal Buah Hati*, 6(2), 135–144.
- Istiqomah, N. (2021). Kesejahteraan psikologis guru honorer di SMA Negeri 13 Depok. *TERAPUTIK: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 5(1), 48–54.
- Jamaludin, S., Mulyasa, E., & Sukandar, A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Study Deskripsi di SMP IT Al-Futuhiyah Kecamatan KarangTengah Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 1(2), 13–27.
- Khofifah, B., & Syaifudin, M. (2023). Analisis Kebijakan Pemerintah Mengenai Sekolah Penggerak. *JIP (Jurnal Inovasi Penelitian)*, 3(8), 7405–7410.
- Lakshmi, A. S. E., & Sudaryanto, E. (2016). Analisis Dampak Tayangan Kartun Televisi pada Perkembangan Bahasa Anak di Masa Pandemi: (Studi Deskriptif Komparatif pada TK Srikandi Surabaya). *RELASI Jurnal Penelitian Komunikasi*, 3(02), 82–94.
- Mc. Crudden, Matthew & Marchand, Gwen & Schutz, Paul. (2021). Joint Displays for Mixed Methods Research in Psychology. *Methods in Psychology*, 5(3), 100067.
- Moh. Ali Nasihul Amin, A. B. S. M. Z. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Elementary School*, 12(1), 133141.
- Molina-Azorin, J. F. (2016). Mixed methods research: An Opportunity to Improve Our Studies and Our Research Skills. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 37–38.

- Nurhayati, T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, 1(2), 77–92.
- Putri, E. W., Fauzan, U., & Toba, R. (2018). The Quality of Listening Skill of the EFL Students. *IJELTAL (Indonesian Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics)*, 3(1), 79.
- Sahabuddin, A., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). Fungsi Leadership dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 1(2), 118–126.
- Shalahuddin. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional. 44-53. *media.neliti.com*
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka. *Journal of Education Research*, 5(4), 5599–5609.
- Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070.
- Syafitri, Linda Ayu, Idi Warsah, J. W. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Peningkatan Prestasi Siswa. *Cendikia Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(3), 454–474.
- Syamsuryadin, S., & Wahyuniati, C. F. S. (2017). Tingkat Pengetahuan Pelatih Bola Voli Tentang Program Latihan Mental di Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Jorpres (Jurnal Olahraga Prestasi)*, 13(1), 53–59.
- Syaripudin, U., Badruzaman, I., Yani, E., K, D., & Ramdhani, M. (2013). Studi Komparatif Penerapan Metode Hierarchical, K-Means dan Self Organizing Maps (SOM) Clustering Pada Basis Data. *Jurnal Istek*, 7(1), 135.
- Ukkas, M. I. (2017). Implementasi Skala Likert pada Metode Perbandingan Eksponensial untuk Menentukan Pilihan Asuransi. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, November*, 101.
- Wibawa, Dwi A., (2012). *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*. 1–15. Artikel/E-book.
- Wiyono, B. (2019). Hakikat Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(3), 75–83.
- Yani, M., Saleh, A. R., Yuniarsih, N., Sunandar, D., Rohmalia, Y., Hubeis, M., & Ramly, A. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(2), 64-75.